



Pour une vision claire et partagée des soft skills

Études - Conseils - Témoignages



Edito

Les soft skills, tout le monde en parle. 97% des recruteurs disent même en tenir compte lors de leurs recrutements. Plus ou moins intuitivement, chacun sait leur importance. Elles sont devenues incontournables, en termes de recrutement des talents comme de développement des potentiels.

Mais sait-on toujours de quoi on parle vraiment quand on évoque le terme « soft skills » ? En avons-nous tous bien la même vision ? Sait-on comment les nommer ? Les apprécier ? Les évaluer ? Mieux encore les développer ? De quoi avons-nous besoin pour progresser dans notre compréhension du sujet ? De quels cadres spécifiques ? De quels modèles ? De quels outils ?

Pour vous, nous avons donc tenté de faire un point complet des principales questions que nous posent - à tous - les soft skills aujourd'hui. Nous avons interviewé des professionnels des RH et des experts, nous vous proposons des outils, un modèle et des réflexions. Pour ensemble progresser vers toujours plus de conscience de soi, d'agilité et de créativité... dans un monde ouvert, complexe et passionnant !



Dominique Duquesnoy,
Directeur Général de PerformanSe

Les soft skills... au fait c'est quoi ?

Par soft skills, nous entendons ici un ensemble de savoir-être favorisant l'adaptation à son environnement, aux autres et à soi-même, grâce à la mise en œuvre de compétences inter- et intra- personnelles propres à chacun.

Soutenues par certaines habiletés cognitives excluant toute forme de savoir, les soft skills s'expriment principalement à travers nos traits de personnalité, notre manière de composer avec nos émotions, de résoudre des problèmes complexes, ou encore de communiquer. Les soft skills ont la particularité d'être transférables à différentes situations clés d'influence, de prise de décision, d'efficacité, ou encore de collaboration. Leur nature dynamique autorise ainsi leur évolution tout au long de la vie de l'individu.

Pourquoi les soft skills sont devenues essentielles...

La performance des organisations est clairement associée aujourd'hui à l'engagement des équipes. L'adhésion aux projets, l'envie de participer, de s'impliquer, et de réaliser des missions qui dépassent le cadre du seul « travail prescrit », conditionnent largement la réussite d'ensemble. Du point de vue de l'organisation, s'intéresser à ce vers quoi les individus tendent et ce qui les met en mouvement de manière naturelle n'est donc plus un sujet anodin. Un environnement qui permet de répondre aux besoins des individus est en effet un environnement au sein duquel ils seront plus heureux, donc plus engagés... et plus performants !

En même temps, les entreprises se transforment dans un environnement de plus en plus complexe, instable et incertain. Le cycle des enjeux stratégiques, tactiques et politiques dans les entreprises s'accélère au gré des évolutions réglementaires, sociétales et technologiques, qui renouvellent profondément les métiers. Au-delà des compétences purement techniques, certaines soft skills deviennent des valeurs pérennes : la

capacité d'apprendre, la polyvalence et l'agilité notamment. Et cela n'a rien de surprenant : à mesure que l'automatisation remplace l'humain sur un grand nombre de tâches impliquant des actions répétitives, les individus deviennent libres de se consacrer à des tâches plus épanouissantes. Créativité, intelligence émotionnelle, flexibilité cognitive deviennent donc également plus essentielles, pour assurer une complémentarité optimale entre l'homme et la robotique.

Besoin d'engagement, donc d'adhésion, fortes transformations, donc nécessité d'agilité, libération du potentiel par l'automatisation, donc possible créativité... c'est tout le contexte actuel qui interroge en permanence les entreprises sur les soft skills, ces savoir-être qui influencent désormais si fortement les compétences et les performances.



1. Les soft skills et la fonction RH

Représentations sociales et besoins concrets

Le terme « soft skills » s'est largement répandu, c'est évident... mais il n'a en réalité pas de définition officielle précise pour autant ! C'est pourquoi, chez PerformanSe, nous avons eu envie d'approfondir le concept en multipliant les points de vue...

Nous nous sommes ainsi intéressés aux représentations sociales associées au terme « soft skills », par les professionnels des RH, mais aussi par des actifs en dehors de la fonction, pour mieux comprendre l'image que peuvent s'en faire différents publics concernés (de recruteurs et de candidats notamment). Nous avons en parallèle interrogé de manière

approfondie un échantillon très important de recruteurs en entreprise sur les compétences attendues, pour mieux comprendre en détail la représentation de leurs besoins.

Et nous avons confronté aussi l'ensemble avec les compétences clés pour 2025, telles que définies par le World Economic Forum.

Une manière de cerner la question au plus près des enjeux réels, au-delà de lieux parfois un peu trop communs...

Soft skills : les représentations sociales

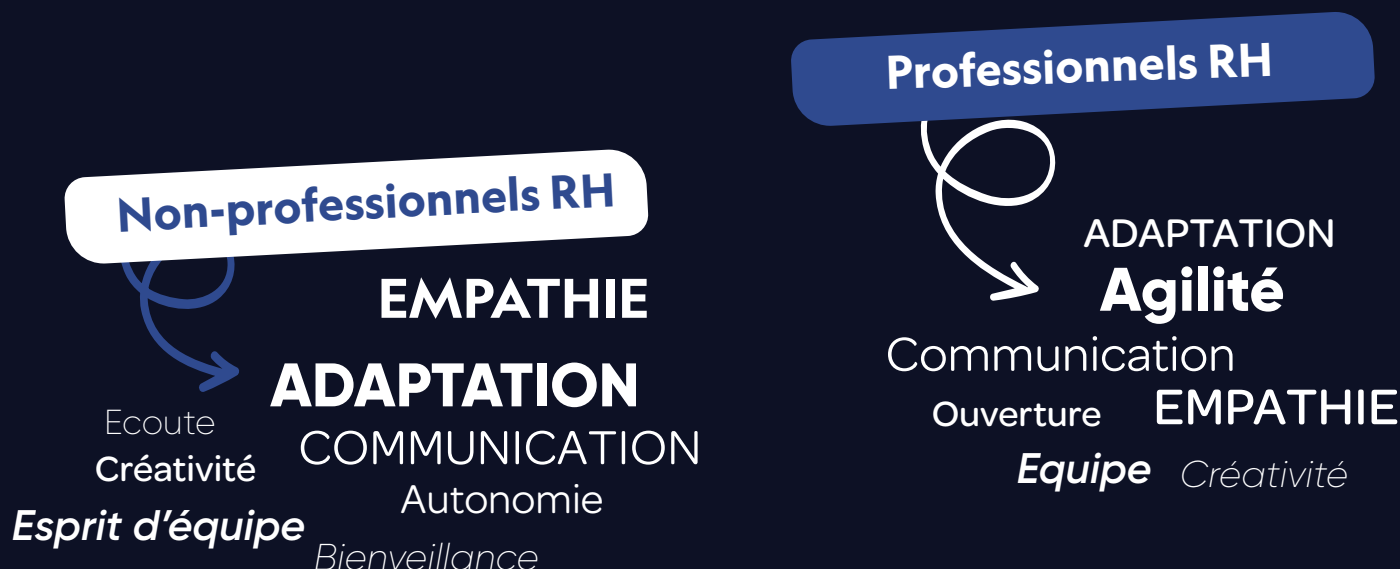
Pour comprendre les représentations sociales associées au terme « soft skills », nous avons interrogé 100 personnes – RH et non RH- en leur demandant d'associer librement autour du terme (posé sans aucune explication ni commentaire) et d'évoquer ainsi au moins 5 mots qui leur venaient spontanément à l'esprit en regard. Nous nous sommes intéressés aux places (quels mots viennent en premier, en second etc.), aux répétitions et aux dispersions.

Pour les RH, au final, le champ de mots associés est plus construit et plus cohérent, constituant bien les « soft skills » comme objet social. Au cœur de leur représentation apparaissent en majeur les deux dimensions d'AGILITE et d'EMPATHIE.

Pour les non RH, le champ de mots associés est plus large, et la représentation associée logiquement plus floue. Le cœur de leur représentation se situe plutôt autour de la seule idée d'ADAPTABILITE.

On constate ainsi sans surprise de vrais écarts entre les populations, mais aussi un terrain de recoupement possible autour d'un concept global d'AGILITE / ADAPTABILITE. Les soft skills comme compétences souples pour mieux vivre le changement ?

À noter : des dimensions naturellement importantes également comme l'ESPRIT D'EQUIPE ou la COMMUNICATION – qui relèvent bien de soft skills pourtant - apparaissent seulement à la périphérie des représentations associées au terme. Comme si des dimensions plus classiques, bien plus anciennes en termes de savoir-être recherchés, ne se reliaient pas si facilement à un mot ainsi moderne, naturellement associé plutôt aux évolutions les plus récentes des organisations...



Soft skills : les compétences recherchées

Dans un tout autre cadre d'étude, plus de 1 300 professionnels des RH ont été interrogés sur les compétences qu'ils recherchaient en priorité lors de leurs différents recrutements. Selon les fonctions concernées, ils devaient ainsi choisir entre 12 et 15 compétences « soft » parmi une liste de 40, regroupés en 5 catégories selon le modèle IDEAC® développé par PerformanSe (Influence / Décision / Efficacité / Agilité / Coopération - voir en page 13).

Au final, les 3 soft skills les plus demandées sont l'APPROPRIATION STRATEGIQUE (au sens de compréhension des enjeux de l'entreprise), l'ORGANISATION et l'ESPRIT D'EQUIPE, devant l'EMPATHIE, le CONFORMISME et la DISPONIBILITE. A noter : 5 des 10 premières concernent le champ de la Coopération.

En parallèle, les compétences les moins recherchées sont : la DELEGATION, la CONSCIENCE DE SES CAPACITES et la RESPONSABILISATION, devant la VISION, la CONFIANCE EN AUTRUI et la DISPOSITION POUR APPRENDRE.

La représentation qui s'en dégage s'avère ainsi encore très classique. Les dimensions d'adhésion au projet, le sens du groupe, l'organisation et la disponibilité sont toujours très prégnantes. Les qualités les plus personnelles, les plus réflexives, ce qui relèverait par exemple de la « Clarté du Concept de Soi » (voir en page 14) demeurent très secondaires encore.

À noter enfin, en regard de l'étude de représentation sociale : L'ADAPTATION ne vient ici qu'en numéro 10 sur 40. Et c'est la seule compétence présente dans le top 10 qui relève de la catégorie AGILITE. Autant l'idée est au cœur même du concept de soft skills, autant la réalité du besoin associée semble plus nuancée au final, au profit de dimensions plus larges et cette fois plus traditionnelles, comme l'esprit d'équipe, l'empathie ou la communication.

Les 10 tops

- # 1. Appropriation stratégique
- #2. Organisation
- #3. Esprit d'équipe
- #4. Empathie
- #5. Conformisme
- #6. Disponibilité
- #7. Stratégies d'apprentissage
- #8. Communication
- #9. Gestion de la complexité
- #10. Adaptation

Les 10 flops

- # 10. Orientation résultats
- #9. Prise de risque
- #8. Conceptualisation
- #7. Arbitrage
- #6. Disposition pour apprendre
- #5. Confiance en autrui
- #4. Vision
- #3. Responsabilisation
- #2. Conscience de ses capacités
- #1. Délégation



Le point de vue de l'expert

3 questions à Alexandra Didry, Directrice de la R&D chez PerformanSe

En tant que chercheuse, qu'est-ce qui vous interpelle dans l'étude de représentation sociale des soft skills ?

On constate que la seule idée vraiment claire et partagée concerne les dimensions d'agilité / adaptabilité. Ce qui dit sans doute bien le lien entre le besoin profond des organisations aujourd'hui de s'adapter à des environnements très mouvants... et le développement même du concept de soft skills. Sinon – dans ses différences entre les deux populations – l'étude démontre aussi le besoin d'explicitier clairement les mots employés quand on parle de soft skills si on veut trouver de vrais terrains communs au sein des organisations. En recrutement par exemple, il importe que le recruteur et le candidat parle un minimum le même langage ! Pas sûr par exemple que « agilité » et « adaptabilité » disent tout à fait la même chose en vérité...

Et dans l'étude sur les compétences recherchées ?

Le développement de nouvelles compétences comportementales est bien sûr devenu clé pour les organisations actuelles. Mais les besoins antérieurs n'ont pas disparu pour autant ! Le besoin d'organisation par exemple est toujours bien présent, et c'est logique. Les soft skills recherchées sont des compétences en plus, notamment dans le champ collaboratif. Elles ne se substituent pas en réalité aux compétences traditionnelles, elles viennent seulement idéalement les enrichir et les compléter.

Parmi les compétences du futur – telles que décrites notamment par le World Economic Forum - on constate

que certaines n'apparaissent pas si clairement dans les besoins exprimés...

C'est vrai. Ainsi de ce qui concerne l'innovation, ou la pensée critique par exemple. Sans doute parce que certaines ne concernent naturellement que des populations malgré tout restreintes au sein des organisations. La prise de risque et l'innovation par exemple ne s'adressent pas ou peu aux collaborateurs d'exécution. Mais sans doute aussi... parce qu'il nous reste du chemin à faire ! On voit bien ici que l'entreprise demande encore facilement plus de « conformisme » et de « disponibilité » que de « créativité » et « d'esprit critique »...

Les 10 compétences clés en 2025 ...

- # 1. Pensée analytique et innovation
- #2. Stratégie d'apprentissage
- #3. Résolution de problèmes complexes
- #4. Pensée critique et analyse
- #5. Créativité
- #6. Leadership et influence sociale
- #7. Utilisation de la technologie
- #8. Conception et programmation de la technologie
- #9. Tolérance au stress et flexibilité
- #10. Raisonnement et idéation

* Source : World Economic Forum

“

Les soft skills favorisent le mieux vivre ensemble dans l'entreprise



Retour d'expérience de Delphine de Mailly Nesle, Head of People Strategy & Leadership Development chez BNP Paribas Personal Finance.

En tant que professionnel RH, les soft skills ont toujours été une priorité pour Delphine de Mailly Nesle. Les compétences comportementales constituent aujourd'hui une différence concurrentielle entre entreprises similaires. Ses convictions en matière de soft skills.

Comment définir les soft skills ?

Les soft skills regroupent toutes les compétences qui ne relèvent pas de l'expertise et de la connaissance technique. C'est-à-dire tous les comportements professionnels et humains : le relationnel, la communication, le respect de l'autre, l'interaction avec les autres... Pour moi, elles favorisent le mieux vivre ensemble dans l'entreprise.

Pourquoi les soft skills occupent-elles une part importante dans votre démarche RH ?

Au-delà de l'expertise des collaborateurs, les entreprises ont surtout besoin des interactions entre les collaborateurs. Je crois beaucoup à l'intelligence collective. J'ai la conviction depuis toujours que $1+1=3$. Dans cette capacité de communiquer les uns avec les autres, j'y trouve la capacité à fédérer et donner

du sens à travailler ensemble. La transversalité, la coopération, la co-construction sont des facteurs de valeur ajoutée qui font la différence. Ils démontrent la capacité d'interagir avec toutes sortes d'interlocuteurs : vers le haut, vers le bas, vers les côtés, vers différents pays. Ce qui développe l'agilité et l'adaptabilité.

« Au-delà de l'expertise des collaborateurs, les entreprises ont surtout besoin des interactions entre les collaborateurs. »

À quel moment, BNP Paribas Personal Finance a identifié les soft skills comme un enjeu ?

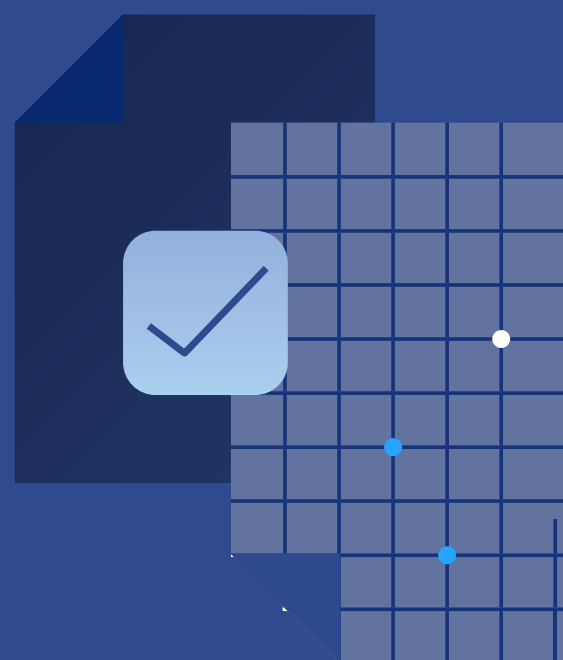
BNP Paribas Personal Finance a toujours porté une attention aux compétences comportementales. Mais dans les faits, cela pouvait ne pas se traduire dans les décisions. Aujourd'hui, la DRH ne nomme plus systématiquement un manager pour son expertise, mais bien pour son leadership. C'est une longue transformation, mais elle se développe. Malgré leur excellence, les experts ne sont pas forcément de bons leaders. D'autant que les collaborateurs sont de plus en plus exigeants, les jeunes notamment. S'ils ne croient pas en leur leader, si en tant que personne, le leader ne leur parle pas, ils n'hésitent pas à partir dans une autre entreprise. Or, les entreprises ont un problème de recrutement des talents. Il est facile de faire du marketing et de belles promesses d'employeur, mais il faut aussi que cela se traduise dans la réalité au quotidien.

Est-ce que BNP Paribas Personal Finance dispose d'un référentiel pour ses soft skills ?

À l'échelle du groupe, nous disposons d'un catalogue de compétences tant hard skills que soft skills et qui est utilisé pour lister les compétences pour chaque poste. Les candidats sont challengés par des exercices, des mises en pratique qui permettent d'évaluer leurs réactions et leurs comportements. Nous avons aussi beaucoup de programmes de formation qui permettent au personnel déjà recruté de suivre les évolutions de nos métiers et de s'y adapter. Pour construire un programme de

développement des collaborateurs, je vérifie toujours mes convictions personnelles par la réalité du terrain, pour éviter que le programme soit quelque chose de complètement hors sol, déconnecté des besoins réels. Sinon c'est voué à l'échec. Or, il y a toujours eu suffisamment de faisceaux concordants pour pouvoir faire des choix éclairés et justes.

« La transversalité, la coopération, la co-construction sont des facteurs de valeur ajoutée qui font la différence. »





2. L'évaluation des soft skills

Les compétences comportementales constituent l'un des éléments majeurs dans la formation de l'identité individuelle, notamment à travers les capacités d'adaptation et le potentiel d'évolution. C'est pourquoi elles sont maintenant considérées comme un facteur essentiel de la réussite professionnelle et, à ce titre, prises en compte dans les processus de recrutement, de mobilité ou d'orientation professionnelle.

Toutefois ce capital immatériel de l'individu, évolutif et multi-facettes se laisse difficilement appréhender. Sa mesure implique donc nécessairement un outillage spécifique pour saisir et interpréter ses différentes manifestations, des méthodologies de travail pertinentes et une philosophie permettant de relativiser la connaissance obtenue, dans le temps et par rapport aux situations professionnelles...

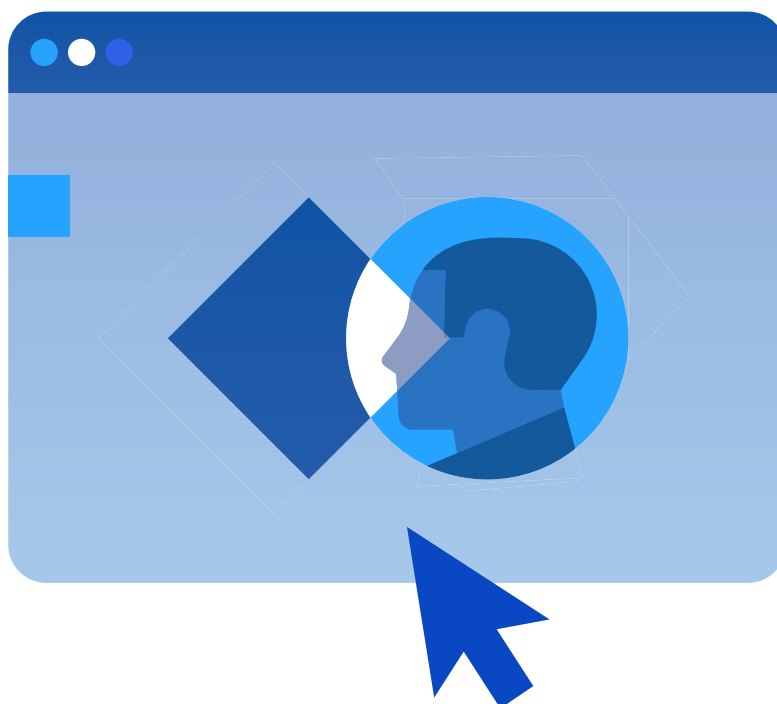
De la nécessité d'un modèle d'évaluation spécifique

Des besoins de l'entreprise qui évoluent...

En phase de recrutement, les entreprises cherchent avant tout des ressources pour maintenir et/ou augmenter les capacités productives de leur entreprise. Elles vont donc plutôt s'intéresser aux hard skills (savoirs et savoir-faire), comme à la capacité de l'individu à être opérationnel immédiatement. Elles cherchent à pronostiquer la performance à la tâche pour des enjeux court terme. Mais, très souvent, dans un monde instable, elles sont alors vite confrontées à un nouveau « plafond de verre ». Le candidat ou collaborateur ne s'adapte pas au mode de fonctionnement de l'entreprise. Il ne comprend pas ses codes politiques, n'interagit pas de façon efficace, ne renouvelle pas ses compétences, ne produit pas d'idées nouvelles, ou ne s'engage pas au-delà du cadre prescrit... et il n'est donc pas si performant dans la réalisation de ses activités.

Car trop souvent les facteurs humains n'ont pas été réellement pris en compte dans le processus décisionnel. Et les indices permettant de pronostiquer la performance adaptative et la performance contextuelle ont été sous-estimés...

En parallèle, l'entreprise est régulièrement contrainte d'ajuster quantitativement ses effectifs pour faire face à sa croissance, des métiers appelés à disparaître, ou des changements stratégiques impliquant une réallocation des ressources. Et en même temps, qualitativement, elle attend de ses équipes qu'elles soient toujours plus flexibles, plus engagées, plus collaboratives. Les mutations permanentes, la transformation des emplois, l'évolution de l'exercice du travail militent ainsi pour un renouvellement du cadre conceptuel de l'étude de la performance au travail et de ses principes d'évaluation.



... au modèle d'évaluation idéal

Un modèle pertinent d'évaluation des soft skills doit donc tout d'abord permettre de rendre visible certains facteurs de personnologie (science de la personne humaine). En effet, l'analyse des déterminants psychologiques de la performance au travail et particulièrement ceux afférents à la relation d'échange entre l'individu et l'entreprise méritent d'être considérés attentivement. Etant donné la subjectivité des perceptions dans la formation de la confiance en soi et du sentiment d'efficacité, il paraît important de tenir également compte des influences jouées par :

- l'individu lui-même, notamment ses traits de personnalité et ses schémas de pensées issus de ses expériences antérieures,
- les autres acteurs tels que son supérieur hiérarchique immédiat, ses collègues ou les professionnels des ressources humaines,
- la structure, c'est-à-dire la culture d'entreprise.

La réussite de l'évaluation des soft skills repose en même temps sur la définition d'un cadre permettant de décrire avec justesse, précision et clarté les compétences comportementales concernées. En effet, l'objectif principal du modèle est bien de constituer un support de médiation. L'approche doit permettre de décrire les compétences de façon simple, compréhensible à la fonction RH comme aux managers... qui ne sont pas nécessairement des experts en personnologie !

Le simple listing des qualités recherchées chez un candidat ne peut donc répondre aux exigences méthodologiques d'une pratique juste. Il est nécessaire de formaliser la définition des soft skills, d'une manière exploitable, transférable, objective et partagée. Un modèle ainsi adapté aux exigences actuelles pourrait reposer sur cinq principes :

- principe structurant, car il pose les bases d'une évaluation distanciée et guidée,

- principe de partage du sens des compétences requises, par l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans sa construction,
- principe de communication, car il adresse les compétences nécessaires et rend possible une communication objectivée, interne ou externe, sur celles-ci,
- principe de traçabilité, car il permet d'organiser un processus de décision et de l'explicitier,
- principe d'équité, car chaque candidat/collaborateur est évalué par tous les acteurs d'un même processus de recrutement ou de développement selon les mêmes critères.

La construction d'un modèle instaure naturellement une démarche qualité car elle oblige chaque acteur à élucider ses propres représentations des compétences, à les confronter avec celles des autres et à les justifier. Ce travail d'explicitation vise à organiser une vue partagée et objectivée des compétences requises et à bâtir un dispositif d'évaluation maîtrisé par tous. Si les compétences techniques peuvent faire l'objet d'une validation objective, les compétences comportementales relèvent du déclaratif et d'une méthodologie de validation qui implique au départ l'utilisation d'un outil d'évaluation fiable, reposant sur l'utilisation d'un langage commun. Sans ce modèle, comment faire collaborer techniciens, experts, managers, praticiens qui, chacun dans leur domaine, ont développé des sens différents pour un même mot ?



Le modèle IDEAC® développé par PerformanSe

Fruit de plusieurs années de réflexion et de travail, IDEAC® est un modèle intégratif de soft skills incluant deux sources majeures d'inspiration :

- les apports provenant d'études prospectives en matière de soft skills clés pour demain,
- les besoins des organisations en matière d'évaluation et de développement des compétences.

Le modèle a été conçu afin de s'adapter aux nouveaux enjeux du monde du travail (complexité-changement) et apporter un éclairage unique sur des dimensions critiques en milieu organisationnel. Cinq principales dimensions y ont été ainsi identifiées comme particulièrement utiles et descriptives des soft skills au travail (Influence – Décision – Efficacité – Agilité – Coopération), constituant une base solide et originale pour décrire les modes privilégiés de la personne dans la réalisation de ses activités professionnelles.

- **INFLUENCE** : pour construire une relation avec autrui dans le but de faire adhérer, entraîner ou collaborer.
- **DECISION** : pour initier, évaluer, synthétiser des propositions de différents niveaux d'abstraction et d'enjeux dans un environnement complexe.
- **EFFICACITE** : pour optimiser l'atteinte des objectifs et l'efficience organisationnelle, en utilisant des méthodes et des outils adaptés pour réguler l'activité.
- **AGILITE** : pour toutes les dispositions qui favorisent une adaptation à un environnement changeant et rapide, et la gestion de situations de travail incertaines.
- **COOPERATION** : pour faciliter l'efficacité du travail en équipe et la fluidité des rapports interpersonnels.

Comment utiliser un support d'évaluation et de restitution ?

La voie la plus utilisée pour découvrir et comprendre les caractéristiques d'une « personnalité » est assurément l'entretien, donc une approche narrative par la verbalisation. Ainsi la première exigence attendue d'un outil d'évaluation des compétences comportementales serait qu'il dynamise, enrichisse, étonne et stimule la découverte de l'autre par l'échange et la communication. À ce titre, les outils qui se limitent à fournir des « scoring », si pertinents soient-ils, ne seront toujours que très relatifs. Ils resteront qui plus est toujours une énigme pour la personne évaluée.

L'outil doit jouer en effet un rôle de médiation de soi sans excès de pensée critique et sans excès de bienveillance. Car plus un individu a une vision claire de lui-même, de ses ressources, de sa contribution, plus il se situera avec justesse dans un environnement mouvant. Il importe donc de développer au travail de vraies pratiques réflexives, pour être capable de parler de soi, à soi-même, en sachant prendre le temps nécessaire. Plus l'individu sait réfléchir à ce que qu'il fait en effet - seul, à deux, ou en groupe - mieux il régule ses actions et plus il est performant.

Comme les pratiques réflexives s'enrichissent toujours de la confrontation avec un tiers, l'entretien de restitution - qui s'appuie sur les résultats de l'évaluation - est donc un moment idéal pour offrir un cadre de partage, des clés de compréhension complémentaires, et permettre au collaborateur de parler de lui-même pour favoriser la prise de conscience et la projection. Quelle que soit sa finalité – recrutement, développement, gestion de carrière - l'entretien de restitution peut et doit constituer un vrai moment d'apprentissage de soi.

Et si on développait de nouveaux concepts d'explication de la performance au travail ?

Nouveaux enjeux... nouveaux concepts ?

Dans un monde très mouvant, la compréhension réelle de soi et de ses attentes profondes dans son job, deviennent également des facteurs explicatifs de la performance. Plus l'individu est au clair, plus il sera efficace. Clarté de la vision de soi et qualité d'engagement deviennent ainsi des éléments clés, à définir, suivre, appréhender... D'où l'importance pour Performanse de développer notamment deux nouveaux concepts, que nous pourrions nommer « Contrat psychologique » et « Clarté du concept de soi ».

Contrat psychologique

L'implication des salariés n'a jamais été autant sollicitée qu'aujourd'hui. Pour répondre aux exigences de productivité, afin d'optimiser quantitativement les ressources humaines en interne, mais aussi pour faire face aux enjeux de renouvellement des métiers, aux évolutions technologiques, réglementaires et sociétales.

Or, si l'implication des collaborateurs dans les organisations a longtemps reposé sur un contrat psychologique stable entre salarié et employeur, qui les engageait réciproquement, l'un sur la sécurité de l'emploi, l'autre sur sa loyauté, ce contrat est désormais caduc. Il devient donc essentiel de comprendre comment chaque individu se construit maintenant en termes de contribution, ses croyances, son niveau d'acceptation des efforts, sa sensibilité aux valeurs de l'organisation et sa volonté de se projeter. Le Contrat psychologique renvoie ainsi aux éléments implicites du contrat de travail écrit et formel. Il décrit les dimensions tacites, psychologiques, donc évolutives d'une relation d'emploi. Il doit permettre de mieux comprendre les formes de contribution et d'engagement, le type de projection et les stratégies de développement de l'individu au travail.

Clarté du concept de soi

La connaissance de soi est un processus, pas un objet statique défini une fois pour toutes. Il est donc pertinent d'interroger également la personne sur ce qu'elle croit d'elle et mesurer sa capacité à se définir de façon claire, cohérente et stable dans le temps.

La connaissance de soi n'est pas sans lien avec la performance au travail en effet. Plus une personne a une vision claire de qui elle est, plus cette vision influence positivement ses relations et ses engagements, plus elle va pouvoir faire et assumer des choix en limitant le niveau de doute. Le sentiment de bien se connaître influe sur l'optimisme à atteindre un but et facilite la capacité à susciter la confiance autour de soi et à s'adapter avec souplesse.

S'intéresser à la Clarté du concept de soi, permet de comprendre la manière dont l'individu se positionne face à des expériences nouvelles, des situations complexes ou critiques. Dans un monde de plus en plus instable, la compétence à se décrire avec justesse et se connaître en profondeur ne serait-elle pas ainsi la plus déterminante pour expliquer la performance ?



“ Le point de vue de l'expert

4 questions à Xabi Borteyrou, Docteur et Professeur en psychologie du travail à l'Université de Paris.

Que pensez-vous du concept de Contrat psychologique ?

C'est un concept très intéressant... mais flou et difficile à appréhender aujourd'hui par les professionnels RH, alors que les éléments implicites du contrat de travail sont potentiellement très explicatifs de la satisfaction, de l'adhésion ou de la fidélité au travail !

Comment pourriez-vous le définir néanmoins ?

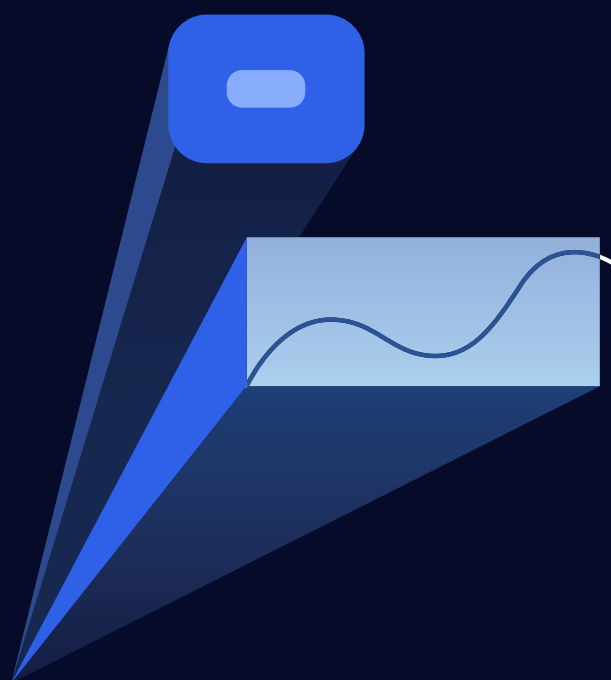
Il s'agit d'une construction individuelle, d'une croyance, d'un ensemble de croyances. Comment est-ce qu'à l'intérieur de moi je me représente le contrat que j'ai / que je vais signer ? Ce que je donne, ce que je veux recevoir, ce à quoi je suis prêt à m'engager, ce que j'estime qui m'est dû en échange ? Et comme il s'agit d'une croyance, elle peut bien sûr évoluer dans le temps, a fortiori au début d'une relation de travail...

Comment se construit le contrat psychologique ?

Il y a un contrat en amont du recrutement, fait de projections a priori, un contrat en recrutement, fait d'envies et de motivations déclarées souvent surjouées, puis un contrat réel à l'épreuve des faits, qui mêle des dimensions plus objectives et des dimensions plus affectives. D'un côté des éléments transactionnels, autour d'échanges d'intérêts mutuels, de l'autre des éléments relationnels, autour de questions de loyauté, d'équité etc.

Quel usage concret peut-on faire du concept en entreprise ?

Le concept de Contrat psychologique nous permet de prendre mieux conscience des dimensions implicites du contrat de travail. Il nous rappelle que l'échange ne se limite pas aux éléments factuels et milite pour une clarification, une explicitation, une verbalisation des attentes et des représentations. Et une verbalisation régulière car ça évolue dans le temps tout le temps ! Plus les éléments de contrat à l'œuvre seront clairs et partagés en effet, mieux on préviendra les malentendus, les sentiments parasites de trahison par exemple. Et mieux on réduira ainsi ruptures inutiles, désengagements et turn-over au travail.



“

Regarder le candidat selon son potentiel à occuper des responsabilités demain



La Redoute

Retour d'expérience de David Lamy, Directeur des Ressources Humaines de La Redoute.

Depuis 2005, David Lamy évalue les compétences comportementales tant dans le recrutement de talent que dans la gestion de carrières. Aujourd'hui encore, il applique cette approche aux équipes de La Redoute.

Pourquoi attachez-vous une importance toute particulière à l'évaluation des soft skills ?

Le déclic est survenu lors d'un précédent poste. Lorsqu'un employé faisait correctement sa mission, nous lui propositions de devenir manager d'unité de vente. À ce moment-là, nous avons commencé à rencontrer nos premiers déboires. Nous avons cherché à comprendre pourquoi un excellent employé avec un service client extraordinaire pouvait ne pas devenir un bon leader. Et nous avons constaté que nous avions un problème d'évaluation : nous regardions les compétences du poste actuel et pas le potentiel sur le poste futur : comportement mental, animation d'équipe, communication...

Quelle solution aviez-vous mise en place ?

J'ai décidé d'appliquer à la promotion interne le test de recrutement que nous utilisions pour les collaborateurs externes. Cela nous a permis d'avoir une vision plus holistique de notre salarié et être capable de mieux prédire sa capacité à performer dans son futur environnement. Préalablement, nous avons identifié de façon un peu empirique les grands domaines de compétences qui faisaient qu'un collaborateur promu rencontrait la réussite dans son nouveau poste de manager.

Pouvez-vous nous détailler la finalité de ce processus d'évaluation ?

L'évaluation régulière permet d'identifier très en amont ceux qui ont acquis les soft skills nécessaires pour réussir dans un nouveau rôle de manager, et ceux qui doivent encore produire un apprentissage. Pour ces derniers, nous avons mis en place un débriefing afin de les accompagner dans leur montée en compétences comportementales, avec l'idée que dans 3, 6 ou 12 mois, ils puissent effectivement être promus managers de magasin. Les perspectives de croissance rendaient crédible le message et motivaient les intéressés. Un avantage que n'ont pas forcément toutes les organisations.

« L'évaluation régulière permet d'identifier très en amont ceux qui ont acquis les soft skills nécessaires pour réussir dans un nouveau rôle de manager, et ceux qui doivent encore produire un apprentissage. »

Aujourd'hui, appliquez-vous les mêmes principes chez La Redoute ?

Je ne suis pas un très grand supporter de prendre l'évaluation de la performance comme base unique. Cette dernière contient un certain nombre de biais, en plus d'être centrée sur les compétences techniques. J'ai proposé de compléter cette approche par un outil, qui permet de regarder le candidat selon son potentiel identifié à occuper des responsabilités demain. De la sorte, nous avons une vision à 360 degrés sur

les compétences que nous avons et devons avoir demain, pour assurer la succession aux différents postes à responsabilité. Nous avons travaillé sur la mise en place d'un référentiel d'une dizaine de compétences clés. Le choix a été effectué par des interviews des managers en réussite qui ont décrit eux-mêmes les compétences clés de leur poste.

Quelle périodicité recommandez-vous pour une évaluation régulière ?

Aujourd'hui, l'évaluation est faite qu'une seule fois par an. Nous avons l'ambition de développer d'ici les 12 prochains mois, une culture du feed-back. C'est-à-dire d'avoir la capacité à un moment précis et opportun, de s'asseoir et d'échanger avec le collaborateur sur la période qui vient de se passer. L'objectif est d'aider le collaborateur à progresser et identifier ses points forts. Ce qui implique que le feed-back doit être le plus proche possible de l'instant donné pour qu'il ait un sens. Ce qui explique que je ne suis pas fan de l'évaluation annuelle. Pour moi, l'évaluation et le feed-back continus sont beaucoup plus puissants pour permettre un meilleur développement.

« Nous avons une vision à 360 degrés sur les compétences que nous avons et devons avoir demain, pour assurer la succession aux différents postes à responsabilité. »



3. Le développement des soft skills

Si les soft skills sont aujourd'hui essentielles en entreprise - pour faciliter notamment collaboration et adaptabilité - se pose bien sûr la question de comment les identifier, comment les mesurer... mais aussi comment les développer.

Ou mieux encore, si on considère que leur développement est envisageable et presque naturel, comment accélérer leur

développement pour toujours plus de croissance individuelle et de performance collective... Comment créer ainsi les conditions nécessaires à leur épanouissement pour permettre aux équipes de déployer leur plein potentiel.

Etudes, réflexions, avis d'experts... voici quelques idées en regard !

Les conditions favorisant le développement des soft skills

S'il existe des facteurs dispositionnels entraînant des différences interindividuelles dans l'acquisition de ces compétences « douces », elles peuvent cependant se cultiver et se consolider dans le temps au point d'intégrer les habitudes et de devenir de nouveaux traits stables. Mais leur acquisition progressive demande que soient conjugués convictions réelles, efforts répétés et environnements favorables...

Des chercheurs suisses (Hennecke et al., 2014)* ont en effet mis en évidence trois conditions nécessaires au changement :

- considérer le changement comme désirable. Que le changement soit une fin en soi ou un moyen d'atteindre d'autres buts n'a pas d'importance... seul le désir de changer compte ! Celui-ci fait souvent suite à la prise de conscience « qu'il est à présent nécessaire de changer »,
- considérer le changement comme réalisable. En sachant que le degré de faisabilité relève naturellement d'une perception individuelle,
- réaliser des efforts conscients et intentionnels pour y parvenir à travers la répétition et l'expérience (autodiscipline).

Selon ce modèle, les deux premières conditions sont nécessaires pour initier le changement de comportement, tandis que la troisième est indispensable à son maintien dans le temps. Le potentiel de réussite du changement est ainsi fortement lié à la motivation des individus et leur capacité à s'autoréguler. Ce qui implique aussi la capacité à identifier correctement les situations dans lesquelles ces compétences sont activées, et à contrôler leur progression en procédant aux ajustements nécessaires.

À ces facteurs individuels s'ajoutent également des facteurs environnementaux, facilitant – ou non

- le développement de nouvelles compétences comportementales. Parmi elles, on peut considérer notamment comme essentielles :

- l'appui managérial, dans une relation marquée par la confiance faite au collaborateur, comme par la capacité du manager à mettre lui-même en œuvre les demandes qu'il formule (« exemplarité managériale »),
- une culture organisationnelle également soutenant, facilitant l'apprentissage, l'initiative et le droit à l'erreur.



* Hennecke M., Bleidorn W., Denissen J. J., Wood D., A Three-part Framework for Self-Regulated Personality Development across Adulthood, European Journal of Personality, 28(3), 289-299, 2014



julhiet  sterwen

Le point de vue de l'expert

5 questions à Luc Tardieu, Associé au sein de Julhiet Sterwen, leader de la communauté Leadership et Management.

Selon vous, peut-on développer les soft skills de chacun ?

Oui, bien sûr ! D'ailleurs elles se développent naturellement. Nous apprenons en permanence, nous nous adaptons sans cesse. La question consiste donc plutôt – pour les individus comme pour les organisations – à se demander comment en accélérer le développement !

Comment agir ainsi positivement sur leur développement ?

D'abord, il faut s'en faire une représentation claire... C'est quoi les soft skills nécessaires ? Qu'est-ce que l'organisation attend de moi ? De quoi parle-t-on quand on parle de collaboration, de leadership ou d'agilité par exemple ? Les organisations qui souhaitent promouvoir les soft skills de leurs équipes doivent leur offrir un référentiel précis. Avec ouverture et bienveillance, car la disponibilité associée ne se décrète pas. Et qu'il n'y pas qu'une voie pour progresser dans des dimensions subtiles, très personnelles, toujours un peu mouvantes...

Quelles sont les meilleures façons d'aider l'individu à progresser ?

Je crois qu'il est essentiel d'offrir à chacun un large choix de possibilités. Parce que d'une compétence à l'autre, d'un individu à l'autre, d'un contexte à l'autre, ce ne sont pas les mêmes logiques à l'œuvre. Le développement des « soft skills » peut relever de formations, mais aussi d'un coaching, d'un mentoring, d'un tutorat, de techniques

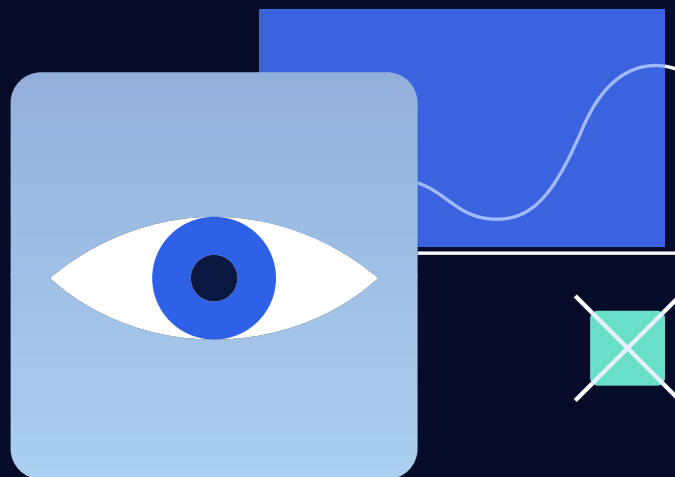
de co-développement etc. Plus les approches seront variées, plus chacun pourra s'y retrouver.

Mais comment mesure-t-on l'efficacité de ces approches ?

Ça c'est une vraie question ! Car l'entreprise ne peut pas investir à l'aveugle des sommes souvent importantes sans un minimum de garanties d'efficacité. Ce qui milite pour une mise en condition opérationnelle très claire, en se rapprochant au maximum des situations de travail réelles, là où les soft skills vont trouver précisément à s'employer. L'apprentissage est toujours plus efficace quand on se sent directement concerné...

Et comment inciter l'individu à s'engager dans ce développement ?

On ne peut rien faire sans une vraie demande individuelle. On peut former à un logiciel même celui qui n'est pas très motivé. Mais on ne peut pas développer l'adaptabilité de quelqu'un qui n'en a pas envie, qui n'en reconnaît pas l'importance, qui n'en voit pas le sens. Ce qui suppose donc aussi une évolution des contrats psychologiques entre l'individu et l'organisation. Ce ne sera plus – comme dans un passé encore récent – « loyauté » contre « sécurité », mais plutôt quelque chose comme « adaptabilité » contre « croissance individuelle »...



“ Conclusion

Dans un monde toujours plus ouvert, plus mobile, plus incertain, les soft skills sont clairement une valeur, un « asset » clé pour chacun - et pour tous - dans l'organisation de demain. Ce qui suppose de prendre réellement conscience de leur importance, et de s'engager ensemble dans leur développement.

Pour y parvenir, il nous semble donc essentiel de construire un langage réellement commun autour des soft skills, avec un vocabulaire partagé, des référentiels précis et des mesures cohérentes.

Mais il est également très important de construire et de communiquer une vision partagée des bénéfices concrets qu'elles peuvent apporter, de façon à ce que chacun puisse trouver du sens à s'y engager. De même que les organisations ne pourront pas faire l'économie d'un environnement suffisamment ouvert et soutenant pour en permettre l'expression, aussi bien que l'apprentissage.

Car l'enjeu associé est réellement crucial.

Il s'agit en effet d'un enjeu de performance, individuelle et collective, dans un monde toujours plus exigeant. Mais c'est aussi une question d'accueil pour les plus jeunes et les plus différents, comme de développement pour tous. Donc aussi d'intégration et de fidélisation des talents.

Le XXI^e siècle sera celui des soft skills.
Autant s'y préparer ensemble dès maintenant !



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 30 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle et a une contribution élevée dans la performance de l'entreprise.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, sur leurs projets de recrutement, de gestion des compétences et de développement individuel et collectif.



Parlons RH est l'agence leader en marketing éditorial et digital dédiée aux DRH et à leurs partenaires (prestataires RH, cabinets de recrutement et de conseil RH, éditeurs de SIRH, start-up RH, etc.).

Parlons RH, permet à ces acteurs d'optimiser l'intégration des médias sociaux dans leur stratégie marketing (marque corporate, marque business, marque employeur), et améliore la visibilité et l'image de leur offre RH dans les différents domaines des Ressources Humaines et du management : recrutement, expérience collaborateur, formation, évaluation, rémunération, mobilité, succession, paie, gestion des temps, outplacement, coaching, communication RH, marque employeur, etc.

Merci aux contributeurs de ce livre



